

Das Selbstmanagement-Spektral-Modell und die Potenzialanalyse SELF im Coachingprozess¹

- Ein Fallbeispiel -

Herr König, erfolgreicher Manager in einem internationalen Nahrungsmittelkonzern, häufig auf Auslandsreisen und virtuell täglich mit der Welt von China bis USA kommunizierend, Mitte 30, verheiratet und Vater eines Kindes, war sein Leben lang auf der Erfolgsschiene. „Es gibt gute Berufe, und es gibt schlechte Berufe“, so wurde es ihm von Kindes Beinen an beigebracht. „Was zählt ist Prestige, Leistung, Geld.“ Und er hat es wahrlich zu etwas gebracht, sein Soll voll erfüllt. Ein gut bezahlter, prestigeträchtiger Job, eine attraktive, unterstützende Frau, ein begabtes Kind, ein traumhaftes Haus, ein schickes Auto. Mitten in dieses von vielen beneidete Leben schleicht sich jedoch eine Leere ein. Ein zunächst vages, unbestimmtes Gefühl, dass das nicht das eigene Leben sei, ein „irgendetwas-stimmt-nicht“- Gefühl. Herr König verliert Energie, zieht sich morgens am liebsten nochmal die Decke über den Kopf, geht lustlos zur Arbeit, kehrt unerfüllt nach Hause zurück. Nach außen kann er sich gut verstellen, keiner merkt etwas, doch er schleppt sich durch den Alltag, seine Gedanken kreisen um seinen Job, in dem er sich gefangen fühlt, der ihn nicht mehr erfüllt, eine Perspektive ist für ihn nicht erkennbar. Auf der Suche nach sich selbst und einem Weg, den er sein Eigen nennen kann, beginnt er zu recherchieren, nimmt im Rahmen der firmeninternen Führungskräfteentwicklung an Persönlichkeitsworkshops teil, macht unendlich viele Kreuzchen in zahlreichen Tests, es entsteht ein wahrhafter Dschungel an Informationen über ihn, die alle viel sagen – und gleichzeitig nichts. Wer bin ich? Was will ich? Was soll ich tun? Was kann ich tun? Bin ich krank? Was fehlt mir? Wie finde ich wieder Energie?

Mit diesen Fragestellungen sucht er einen Coach und wendet sich schließlich an das Zentrum für Selbstmanagement.

Übersetzt in die Sprache des Selbstmanagement-Spektral-Modells bedeutet das in diesem Fallbeispiel dargestellte Anliegen:

1. Normatives Selbstmanagement: Was ist mir wichtig? Was sind meine Werte? Was sind meine Bedürfnisse? Was macht mich im Kern aus?
2. Umwelt-Passung: Passt mein jetziges Arbeitsumfeld zu mir? Was daran passt, was nicht? Was würde ansonsten passen? Was wären stimmige Arbeitsumwelten? Wohin will ich mich verändern?

¹ Auszug aus:
Senges-Anderson, Eva (2010): Selbstmanagement – eine Worthülse sucht Inhalt. In: Staubach, Maria (Hrsg.): Systemische Geschichten für Praktiker. Göttingen: Vanderhoeck & Ruprecht

3. Strategisches Selbstmanagement: Was kann ich tun, um aus dieser Krise wieder heraus zu kommen? Wenn ich im jetzigen Job bleibe, was kann ich tun, um mich hier zufrieden und stimmig zu fühlen? Wenn ich mich für eine andere Arbeitsumwelt entscheide, was kann ich tun, um dort hin zu kommen? Welche Fokussierung ist ziieldienlich, welche nicht?

4. Operatives Selbstmanagement: Welche kleinen Schritte sind konkret zu tun? Wie strukturiere ich meinen Alltag? Wie balanciere ich die verschiedenen Aufgaben?

Das Selbstmanagement-Spektral-Modell bietet im Coachingprozess einen Rahmen, der dem Bedürfnis der meisten Kunden nach Struktur, Transparenz und Sinnstiftung entspricht.

Zur Veranschaulichung eignet sich ein Bild des Modells auf einem Flipchart, auf das während des Reflexions- und Veränderungsprozesses immer wieder Bezug genommen werden kann.

So wurde im Erstgespräch mit Herrn König sein Anliegen anhand dieses Modells strukturiert, der Coachingprozess entsprechend geplant und das Ziel verdeutlicht. Diese anschauliche Strukturierung und Planung verschaffte dem Kunden eine deutliche Erleichterung und Distanzierung vom Problemdenken. Als Alternative zu seinen Gedanken-Kreisen wurde für ihn eine Richtung, eine Perspektive erkennbar – zwar zunächst nur als weißer Fleck auf dem Flipchart, aber durch die neue Rahmung wurde für ihn unmittelbar eine Gestalt sichtbar - und damit das jetzige Befinden weniger sinnlos.

Mit Herrn König wurde vereinbart, zunächst auf der normativen Ebene zu arbeiten, seine Möglichkeitsentwürfe also von innen, von den Bedürfnissen her aufzurollen.

Er brachte hierzu bereits bestehende Testergebnisse mit, v.a. eine seitenschwere Auswertung des MBTI und eine 360°-Führungsstilanalyse. Diese Analysen hatten ihn zwar für den Moment begeistert, doch richtig schlau sei er daraus nicht geworden. Im Coaching wurden die Testergebnisse reflektiert und durch weitere Potenzialbeschreibungen mit Fokus auf die Erfassung der wesentlichen Motive und innersten Bedürfnisse ergänzt. Hierbei konnte die von uns entwickelte Potenzialanalyse SELF sinnvoll eingesetzt werden (siehe Kasten).

Die Potenzialanalyse SELF

SELF steht für „Sinn Erleben Leistung Fördern“. Grundlegend ist der Gedanke, dass nachhaltige Leistungsmotivation und Leistungsfähigkeit mit Freude an der Arbeit und dem Erleben von Sinn und Stimmigkeit korrelieren.

Ziel von SELF ist eine anschauliche, auf das wesentliche reduzierte Beschreibung von:

- Stärken, Fähigkeiten und Potenzialen („Was kann ich? Was gelingt mir leicht?...“)
- Grundbedürfnissen und -motiven, Werten, übergeordneten Zielen und Grundüberzeugungen („Was macht mich im innersten aus? Was ist mir essentiell wichtig?...“)
- passenden Entwürfen der Umwelt („welche Berufe und Arbeitsbedingungen, welche Positionen, welche Art von Beziehungen, welche Freizeitgestaltung, welche äußeren Wohnbedingungen passen zu mir?...“)

- Strategien zur Herstellung einer Passung zwischen inneren Bedingungen und gewünschter Umwelt („Wie bekomme ich die Sache rund? Was kann ich tun, um mich stimmig und passend zu fühlen? Muss ich an mir selbst arbeiten und/ oder mein Umfeld ändern? Eine weitere Ausbildung machen? Umziehen? ...“)
- konkreten Handlungsplanungen („was sind die nächsten Schritte?“)
- typischen Automatismen („in welche Fallen tappe ich gerne? „Worauf muss ich bei mir selbst besonders achten?“)

Wichtig ist die Entwicklung von innen nach außen, also vom Kern her. Die Ziele, die ein Mensch sich setzt, die Gestaltung der Umwelt ebenso wie eine persönliche Weiterentwicklung oder Veränderung, richten sich immer nach den innenliegenden Bedürfnissen. Diese exakt herauszuarbeiten ist ein wesentlicher Teil der Arbeit.

Auch wenn der innere Kern relativ konstant ist – bei der Beschreibung passender Umweltbedingungen und daraus abgeleiteten Strategien können selbstverständlich verschiedene Modelle konstruiert und nebeneinander durchgespielt werden. Die Entscheidung kann letztendlich auch für ein zweit- oder womöglich auch dritt-bestes Modell getroffen werden, wenn die Kosten für das erstbeste Modell zu hoch scheinen (z.B. Umzug mit der Familie, Jobwechsel, Scheidung).

Die am Selbstmanagement-Spektral-Modell orientierte graphische Darstellung der Ergebnisse von SELF zeigt anschaulich stimmige Möglichkeiten der Selbstgestaltung auf.

Es stellte sich heraus, dass es für Herrn König existentiell wichtig ist, ein Gefühl von Zugehörigkeit, Zuneigung und Sicherheit zu haben – diese Bedürfnisse sind für ihn weitaus bedeutsamer als Geld, Prestige oder Macht. Unter den bestehenden Arbeitsbedingungen konnte er sich zwar als erfolgreicher Leistungsträger profilieren, aber in dem von Online-Konferenzen dominierten, anonymen Umfeld gab es keine persönliche Anbindung und wenig zwischenmenschliche Verstärkung – unbefriedigende Bedingungen für jemanden, der persönlichen Kontakt, Lob und Anerkennung braucht. Ein zu seinen Werten und Bedürfnissen passenderes Arbeitsumfeld wäre demnach eine kleinere Firma oder eine Einbindung in eine überschaubare Einheit mit viel persönlichem Austausch. Zudem sollte ein enger Kontakt zu seiner Familie, der er absolute Priorität gab, möglich sein.

Dies bedeutet in Konsequenz für das strategische Selbstmanagement zum Einen, dass eine intensive, wertschätzende Kommunikation mit der Ehefrau bezüglich potenzieller Veränderungsprozesse sehr ernst genommen werden sollte, zum Anderen, dass es sich lohnt, über einen Jobwechsel nachzudenken und hierbei verstärkt auch auf mehr Familienkompatibilität zu achten.

Wäre im Rahmen des Coachings erkennbar geworden, dass sich Herr König durch ein übertriebenes Sicherheits- oder Anerkennungsbedürfnis gewünschte Entwicklungen verbaut, hätte das strategische Selbstmanagement auch die Analyse und Veränderung irrationaler oder maladaptiver Kognitionen umfassen können – dies war jedoch nicht der Fall, weswegen der Fokus auf eine Veränderung der beruflichen Umwelt und weniger auf Einstellungs- oder Verhaltensveränderung gelegt wurde. Ebenso hätte sich herausstellen können, dass Herr König aufgrund einer depressiven Episode keine

Perspektiven mehr sieht, in Gedankenkreisen gefangen ist und keine Energie mehr spürt – und damit möglicherweise weder fähig gewesen wäre, realistische Ideen zu entwickeln, noch diese in konkreten Handlungsschritten schließlich umzusetzen. In diesem Fall wäre auf der Ebene des strategischen Selbstmanagements zunächst eine Wiederherstellung der Gesundheit durch Inanspruchnahme psychotherapeutischer und ggf. auch ärztlicher Hilfe sinnvoll gewesen. Doch auch diese war nicht der Fall. Im Gegenteil, Herr König zeigte in den Gesprächen eine Menge seiner Potenziale und kam sehr gut an seine Ressourcen heran, was als zusätzlicher Hinweis dafür gedeutet wurde, dass die Veränderung der Arbeitsbedingungen im Rahmen des strategischen Selbstmanagement gut vertretbar und stimmig ist.

Die Kernkompetenzen, Fähigkeiten und Interessen von Herrn König wurden durch verschiedene Fragetechniken erhoben. Es zeigte sich ein sehr vielseitiges Potenzialspektrum, wovon eine Auswahl in dem SELF-Schaubild zusammengefasst wurde (siehe Abb. 5).

Auf der Grundlage dieser Fähigkeiten sowie der ermittelten persönlichen Werte und Bedürfnisse konnte nach der Durchführung einer im Coaching erarbeiteten Entscheidungsfindungsstrategie eine sowohl stimmige als auch realistische berufliche Umwelt beschrieben werden: eine Tätigkeit im Bereich Marketing/ Eventmanagement in der Erlebnisgastronomie. Damit rückte ein lang gehegter, doch immer unterdrückter Herzenswunsch nicht nur in den Bereich des Realisierbaren, sondern auch des nach rationalen Überlegungen sehr gut Passenden.

Aus der Betrachtung dessen, was ihn im Kern bestimmt und bewegt, sowie dem darauf abgestimmten Entwurf einer gewünschten Umwelt wurden nun ziieldienliche Strategien und konkrete Handlungsmöglichkeiten erarbeitet (siehe Abb. 5).

Seiner Vorsicht und seinem Sicherheitsdenken entsprechend entschied sich Herr König, zunächst firmenintern in ein anderes Arbeitsgebiet wechseln zu wollen, um längerfristig den großen Veränderungsprozess vorzubereiten. Seinem hohen Potenzial zufolge schätzte er die gewünschten Veränderungen als durchaus realistisch ein – es bestanden also ideale Ausgangsbedingungen für den Wandel. Noch während des Coachings initiierte Herr König konsequent Gespräche innerhalb seines Unternehmens und fand nach kurzer Zeit tatsächlich eine Gelegenheit, intern in den Marketingbereich zu wechseln, was deutlich mehr Übereinstimmung mit seinen Bedürfnissen und seinem Potenzial mit sich brachte. Aufgrund seiner gründlichen Reflexionen war es ihm leicht gefallen, sein Profil für diese Stelle zu schärfen, seine Bedingungen für den Stellenwechsel zu definieren und im Voraus eine optimale Positionierung sicher zu stellen. Parallel hierzu erkundete Herr König nun ohne inneren Druck die Erlebnisgastronomiebranche, um hier langfristig seine Fähigkeiten im Präsentieren, Kommunizieren und Vermarkten anzubieten.

Die Klarheit bei diesen Entscheidungen, die kurz-, mittel- und langfristigen Perspektiven, die Freu-

de auf die neuen Herausforderungen, bei denen ein Großteil seines Potenzials spürbar und gewinnbringend eingesetzt werden könnte, erfüllten Herrn König wieder mit Energie und Sinn – ein großer Gewinn auch für den jetzigen Arbeitgeber, dem er wieder mit all seiner Leistungsfähigkeit zur Verfügung stand.

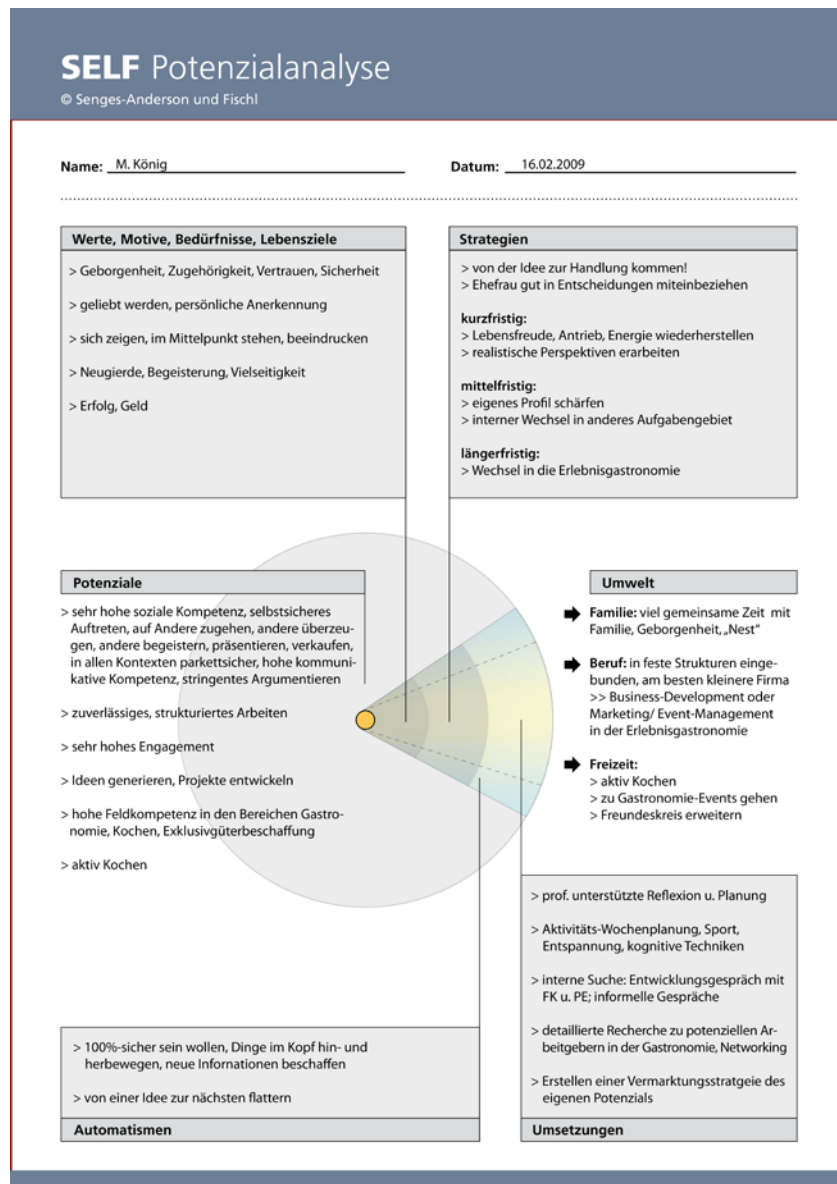


Abb. 5: Potenzialanalyse SELF, Beispiel von Herrn König